

## 流通問題分析チーム 研究報告

# 中国・東南アジアの消費と流通 ー市場・人口の構造変化への対応を中心にー

流通問題分析チームリーダー 渡辺 達朗

### 1. 中国における大型店立地規制とまちづくり

1978年の改革開放政策への転換、1993年の憲法改正による独自の社会主義市場経済路線の採用以来、中国では、経済の実態面での市場経済化が急進展するとともに、市場における企業間競争が熾烈に展開されるようになった。そうした企業の競争行動の中には、日・米・EUなどにおいては違法となるような行為も含まれることが少なくなかった。これは、市場経済の運営に必要な最低限の法制度や政策の整備が不十分である一方、旧体制の制度や既得権が温存されていることに起因する面が少なくない。このように市場経済を支える法規が未整備な状態は、WTO加盟交渉において論点となり対応が図られたが、2001年12月のWTO加盟後も問題は少なからず残されていた。こうした事態は、中国国内企業にとっても、中国ですでに活動している、あるいはこれから参入しようとしている外国企業にとっても、マイナスの影響を与える。当該法規が未整備ということは、経済活動のルールに未確定部分があり不確実性が高いことを意味することから、企業の機会主義的行動や脱法行為を引き出す誘引となる一方で、コンプライアンス意識や取引上のモラルの醸成を妨げることにもつながるからである。

中国の政府当局も、このような状況を憂慮し、2000年代前半から、自らの社会主義市場経済にふさわしい経済法体系の整備を進めた。これに対して、日・米・EUの政府機関は自国系企業の活動の支障とならぬよう、法制度整備のために専門家派遣などの支援を行った。日本政府は技術支援（立法支援事業）として、国際協力機構（JICA）が主体となって、2004年から2008年にかけて会社法、独占禁止法、市場流通関連法という3領域のサブプロジェクトからなる「経済法・企業法整備プロジェクト」を実施した。

これらのうち、流通制度・政策に最もかかわりが深いのは市場流通関連法サブプロジェクトの領域である。そこで主要な論点となるとともに、その後現実的にも政策課題として争点となってきたのは、小売企業による供給企業に対するバイイングパワー行使や消費者販売促進策にかかわる問題と、一定規模以上の大規模小売店（大型店）の立地規制とまちづくりにかかわる制度であった。前者についてはすでに何度か論じているので、本研究では後者に焦点を合わせた。

具体的には、市場流通関連法という用語が何をさしており、それが包含する幅広い領域のうち大型店の立地規制に高い優先順位が与えられたことを確認した。そのうえで、大型店の立地規制や都市計画・土地利用規制をはじめとするまちづくりにかかわる法制度の整備を考える理論的枠組みを、制度の補完性と進化という観点から整理し、日本の事例を踏まえながら、中国における法整備のあり方につい

て検討した。そして、中国における法制度整備の背景と目的および限界について考察し、最後に今後の方向について展望した。

（渡辺達朗「中国における大型店立地規制とまちづくり—制度の補完性と進化の観点から—」日本商業学会学会誌『流通研究』第17巻第2号、2014年12月、47～63頁として掲載）

## 2. 中国におけるネット小売とリアル小売のO2O/オムニチャネル戦略の展開

近年、中国におけるインターネット小売販売の市場規模が急速に拡大している。中国のネット小売市場の成長は、米欧や日本に比べて、そのスピードの速さや、実店舗の展開を主要業務とするリアル小売企業への影響の大きさが際立っているところに特徴がある。米欧日では、リアル小売市場が業界の再編や統合を経て、すでに成熟段階に入った後に、ネット小売市場が成長した。そのため、小売市場全般における主導権は、まだどちらかといえばリアル小売企業の側にあるといえ、ネット小売企業の成長スピードは中国におけるそれに比べ、やや鈍いものとなっている。

他方、中国ではリアル小売企業がまだ発展途上にある中で、ネット社会への突入やネット人口の急速な増加によるネット小売販売に対する需要の爆発的ともいえる拡大によって、ネット小売企業が劇的な成長を見せている。そして、それに対抗してリアル小売企業は、自らネット事業に乗り出すところが少なくない。このように、ネット小売とリアル小売は、直接的な競争関係にある一方で、相互のビジネスモデルを融合させて、いわゆるO2O（Online to Offline, Offline to Online）を始めとするオムニチャネル（全渠道）戦略を展開しつつある。なお、O2Oおよびオムニチャネル戦略については、学術的に十分確立した定義があるとはいえないが、ここでは実務的に広く用いられているように、前者はオンラインとオフラインの販売活動を連携させて集客アップや購買促進につなげる仕組み、後者はネットとリアルのチャネルをシームレスにつなぎ、顧客を購買に導く仕組みのことと理解する。

その背景には、第2章でも指摘したように、近年の中国では急速に高齢社会化が進展しつつある一方で、改革開放後に生まれ育ち、インターネットに慣れ親しんだ「80後」（1980年代生まれ）および「90後」（90年代生まれ）世代が消費の主流となり、ネット販売の拡大を支えていることが深く関連している。本研究では、こうしたネット小売企業の成長の実態を確認したうえで、それがリアル小売企業および小売業界全体にどのような影響を及ぼしているのかを、ネットとリアルという2つのビジネスモデル間の競争と融合という視点から検討した。

オムニチャネル化は、小売企業に品揃えの拡張・総合化をもたらす。というのは、ネット販売においては、品揃えの幅と深さを理論的には無限に拡張することができるからである。こうしたネット販売の特性は、実務レベルから次のような疑問を惹起している。すなわち、現在のコンビニエンスストア、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、百貨店、ショッピングセンターといった業態分類は今後も成立するのか。ネット販売が普及したら、メーカー主導の多地域・多段階のチャネル体制は必要なのか。地域間の乱売問題を抑制することは可能なのか。ネット販売の普及は、リアル店舗を単なる体験するための場所にしてしまうのか。

以上のような疑問は、理論的にとらえ直せば、小売業態論の射程にかかわる問題といえることができる。

この間の小売業態にかかわる研究には、次のような潮流があると指摘されている。その1つは、技術革新による業態革新、新業態の誕生・確立に注目する潮流で、例えば、革新的経営技術の臨界点として業態をとらえる研究、小売イノベーション・モデルを提唱する研究、業態のメゾ概念としてフォーマットやフォーミュラといった概念を提示する研究などがあげられる。もう1つは、消費者の業態・店舗選択行動の視点に基づく潮流である。

こうした従来の研究は、向山(2009)の枠組みを借りていえば、例えばコンビニエンスストア等といった認識レベルの業態と、その具体的な存在形態(同業態内の戦略グループ等)の発展・進化をいかにとらえるかにかかわり、総合型にせよ専門型にせよ、業態間ないし業態内戦略グループ間の差異に注目するものといえる。とくに、中国・東南アジアを舞台にした研究においては、欧米系やアジアリージョナルの小売企業が、国・地域・都市ごとの独特な市場環境に合わせて、あるいは同一市場内の所得階層や民族・宗教・分化の違いによってフラグメント化されたセグメントごとに、さまざまなフォーマットないしフォーミュラを開発・出店してきていることに注目してきた。そこでは、いわば小売業態がいつそう分化していくであろうことが、暗黙のうちに前提されているようにさえみえるのである。

しかし、上述したように、ネット小売企業とリアル小売企業との競争と融合によるオムニチャネル戦略の展開は、業態分類の指標とされるいわゆる小売ミックスのうち、少なくとも品揃えの幅と深さの拡張・総合化、および価格の引き下げによって、従来の小売業態の壁を突き崩し、水平的方向での再編成を進展させつつある。同時に、それは卸売段階と小売段階、さらには物流機能や金融機能などの垂直的方向での統合・再編成をももたらしつつある。

以上のような状況は、従来の小売業態論の考え方の見直しにつながる動きととらえることができるとともに、米欧日の先行指標としても位置づけられる。ただし、本研究では小売業態論の見直しの議論そのものに踏み込むのではなく、その前提として、次の3つの論点を中心に検討した。

- ① 中国のネット小売企業はどのようなビジネスモデルをつくり、急成長を遂げているのか。
- ② リアル小売企業はそれに対応してどのようにネット事業に取り組んでいるのか。
- ③ ネット小売とリアル小売との競争と融合はどのように展開しており、それぞれどのような課題を有しているのか。

(渡辺達朗「中国におけるネット小売とリアル小売のO2O/オムニチャネル戦略の展開—ビジネスモデル間の競争と融合—」渡辺達朗編著『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新—内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争—』2015年3月、第3章として掲載)

### 3. 中国市場におけるP&Gのチャネル戦略

P&Gはアメリカのオハイオ州シンシナティで小規模の石鹸・ロウソクメーカーとしてスタートした。180カ国で展開し、2013年度の売上高は830億6200万米ドルに達しており、世界最大の消費財メーカーに成長している(表1)。また、地域別で売上高を見ると、北米は39%で最も高く、ヨーロッパ28%、アジア16%、ラテンアメリカ10%、インド・中東・アフリカ(IMEA)7%を占めている。先進国は61%を占めているが、急速な経済発展を遂げている途上国の割合が39%に高まっている。とくに、大

中華区（Greater China：中国大陆、香港、マカオ、台湾を含む）の販売量と売上高は、アメリカに次ぐ2位となっている。

表1 P&Gの経營業績の推移（2009～2014年）

単位：百万米ドル／人

	売上高	売上総利益	営業利益	純利益	従業員数
2009年	73,565	36,882	14,189	13,436	132,000
2010年	75,785	39,663	15,306	12,736	127,000
2011年	79,385	40,551	15,233	11,797	129,000
2012年	82,006	40,595	13,035	10,756	126,000
2013年	82,581	41,190	14,330	11,312	121,000
2014年	83,062	40,602	15,288	11,643	118,000

出所：アニュアルレポートにより作成。

P&Gは中国市場において23のブランドを展開しており、2013年度の売上高は約360億元に達している（表2）。ヘアケアの「パンテーン」「ヘッド&ショルダーズ」「リジョイス」「ヴィダルサスーン」といった4つのブランドの売上高は合わせて約200億元で、市場全体の約40%を占めている。ベビー用おむつの「パンパース」と生理用品の「ウィスパー」の売上高は合わせて約80億元に達している。そのほか、オーラルケアの「クレスト」やスキンケアの「オーレイ」の市場シェアはそれぞれ20%、9%を獲得している。主要ブランドはP&Gの中国市場での売上高の70～80%を占めている。

1988年に中国進出を果たしたP&Gは、これまで中国市場環境の変化とともに成長してきた。早期進出や寡占的市場シェアの獲得により、中国の流通構造および日用品産業の発展、とくに内資系メーカーの成長に大きな影響を与えていった。常に劇的な変化が起こる中国市場に対し、P&Gは製品展開、価格設定、チャネル戦略などの面においてさまざまな調整が行われた。とくに、チャネル戦略では都市

表2 中国市場におけるP&Gの主要製品の展開

カテゴリー	ブランド	中国語名	発売時期
ヘアケア	ヘッド&ショルダーズ	海飛絲	1988年10月
	リジョイス	飄柔	1989年10月
	パンテーン	潘婷	1992年3月
	ヴィダルサスーン	沙宣	1997年9月
	Clairol	伊卡璐	2003年11月
スキンケア	オーレイ	玉蘭油	1989年5月
	SK-II	SK-II	1998年9月
歯磨剤	クレスト	佳潔士	1995年9月
ベビーケア	パンパース	幫宝適	1997年5月
合成洗剤	タイド	汰漬	1994年8月
	アリエール	碧浪	1993年2月
化粧石鹸	セーフガード	舒服佳	1992年11月
生理用品	ウィスパー	護舒宝	1991年10月



部と農村部の二重構造、地域間の経済格差、中小卸売・小売商とチェーンストアと同時存在、さらに近年ネット通販の爆発的な成長といった複雑な流通構造への対応に迫られている。また、そのチャネル戦略において、P&Gと内資系メーカーは異なる展開により異なる成長パターンを取っている。

本研究では、P&Gの中国市場での展開プロセスを整理し、成長のカギとなるチャネル戦略について分析した。具体的には、卸売チャネルの展開（1988～1987年）、顧客別チャネル体制の構築（1998～2012年）、新たなチャネルの開拓（2013年以降）といった3つの時期に分け、それぞれの時期におけるチャネルの変化を分析するとともに、次の3つの問題を明らかにした。すなわち、P&Gが ①中国市場においてどのようにして寡占的地位を築いたのか ②流通構造や市場環境の変化にどのように対応し、どういった課題を抱えるようになったのか ③内資系メーカーとのチャネル戦略の相違点とは何か。

（李 雪「中国市場における P&G のチャネル戦略」渡辺達朗編著『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新－内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争－』2015年3月、第4章として掲載）

#### 4. ベトナムの食品・日用品小売市場における東南アジアリージョナル小売企業の展開

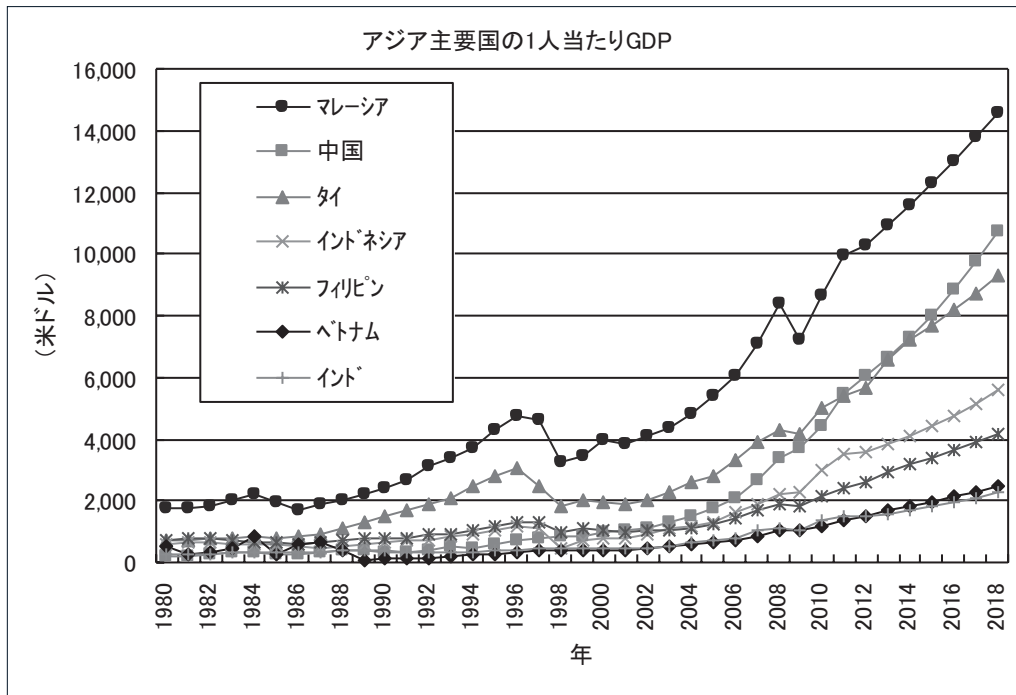
中国における経済の減速懸念や政治的摩擦が高まるなか、チャイナ・プラスワンなどと称されように、日系企業が投資先を東南アジア諸国連合（ASEAN）域内に求める動きが広がってきている。財務省による国際収支統計の対外直接投資（地域別）データでは、2013年の日本の対 ASEAN 直接投資額は2兆3,331億円と前年比で約2.7倍増となり、対中国の直接投資額であった8,870億円を上回った。

同年5月3日には、日本と ASEAN 間では初めてとなる、財務相・中央銀行総裁会議がインドのニューデリーで開催された。日本は東南アジアへの金融協力でつながりを深め、自国の成長に取り込みたい考えである。

2000年以降、ASEANを含む東南アジア各国の一人当たり GDP は上昇の一途をたどっている（図1）。シンガポールは2011年に50,000ドル、マレーシアは2012年に10,000ドルを越えた。世界銀行の経済分類によれば、シンガポールとマレーシアはそれぞれ高所得経済、高位所得経済に分類されている。

こうした東南アジア各国の一人当たり GDP 向上を背景に、東南アジア地域は生産拠点としてだけではなく、消費拠点として位置づけられるようになってきている。東南アジア地域をひとつの消費市場として捉える小売企業の東南アジア市場参入が相次いでおり、日系小売企業にとっても、東南アジアの重要性は高まってきている。

図1 アジア主要国の1人当たりGDPの推移



注：マレーシア、中国、タイ、フィリピン、インドは2013年以降、ベトナムは2012年以降、インドネシアは2010年以降が予測値。

出所：IMF World Economic Outlook Database, October 2014 をもとに作成。

東南アジア消費市場には民族、言語、宗教、生活習慣、食文化等を異にする、多様な消費者が存在しており、所得の水準や分散も各々異なっている。2015年までに関税、投資、人の流れを自由化するASEAN 域内自由貿易圏の形成が構想され、経済的統合度を高める方向が目指されているとはいうものの、各国に固有性や多様性が存在することから、均一ではないフラグメント化された市場と捉えなければならない。

前述のように、東南アジアの国々のなかでもシンガポール、マレーシア、タイでは経済発展が先行しており、外資系企業（欧米系、日系、韓国系等）の参入も進んでいる。また、これらに関する調査研究もすでにある程度の蓄積がみられる。一方で、ベトナムやインドネシアなどは、これから経済発展が本格化することが期待されており、外資系企業による参入の活発化が見込まれている。そのため、それぞれの小売市場の特徴についての調査研究の余地が残されている。そこで本研究では、東南アジアのなかでも、ベトナムの食品・日用品小売市場を研究対象として取り上げた。

ベトナム政府は1980年代から国際社会との調和と経済発展という方針のもと、独自の改革・開放政策であるドイモイ（刷新）を推進している。1995年にはASEANに、2007年にはWTOにそれぞれ加盟するなど、近年、ベトナムではいっそうの市場経済化と国際経済への統合が進められている。

ドイモイ推進以降GDPは継続的に成長し（表3）、IMFによれば、一人当たりGDPは2016年に2,000ドルを越えると予測されている。中間所得者層が拡大し、これに伴って消費の動向やライフスタイルに変化が生まれることが予測される。たとえば、中国で一人当たりGDPが2,000ドルを上回った2007年ごろ、都市部における9割以上の家庭で洗濯機、冷蔵庫、エアコンといった耐久消費財を保有

し、2006 年の自動車保有台数は前年比 10% 増以上の伸び率で 3,500 万台、パソコン保有台数は 5 年で約 3 倍増の 7,411 万台を突破した。また、国連の世界人口推計（World Population Prospects）によれば、ベトナムの人口は 2010 年時点で約 8,785 万人、そのうち 65 歳以上の年齢層が占める割合がわずかに 6% で、平均年齢 28.2 歳という若い国であり、その将来性が注目されている。

表3 ベトナムの GDP と 1 人当たり GDP の推移

項目	単位	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
GDP（名目）	10 億ドル	35.10	39.56	45.45	52.93	60.93	71.11	90.30	93.17	103.58
1 人当たり GDP（名目）	ドル	440.21	489.03	554.07	636.91	724.05	835.10	1,047.88	1,068.33	1,173.56

出所：IMF World Economic Outlook Database, October 2014 をもとに作成。

こうした消費の拠点としての成長が期待されるベトナムの、食品・日用品小売市場を研究対象に取り上げるのは、同市場が伝統的に現地で受け継がれている食文化や生活習慣と結びついており、家電製品や衣料品といった商品カテゴリーと比較すると、現地の固有性が強く反映されていると考えられるからである。このような特徴をもつ食品・日用品小売市場において、ベトナムでは、国内企業だけではなく外資系企業による展開もみられる。そこで、本章では小売業の国際化に関する議論を手掛かりに、現地の固有性が強く反映された食品・日用品小売市場で、外資系企業がどのように国際展開しているのかという問題意識を持って検討を進めることとする。

本研究は次の内容からなる。まず小売業の国際化における地域化（リージョナリゼーション）と国際展開先地域の本部機能という議論から、リージョナル戦略の仮説を検討した。次にベトナムの食品・日用品小売市場の現況を作り出した要因のひとつとして、流通形態の近代化と外国資本規制の問題を中心に提起し、そのうえで、ベトナムにおける食品・日用品小売業界の構造を整理した。ここで、統一店舗ブランドで世界規模に展開するグローバル小売企業や、現地の国内小売企業と並んで、ベトナムのみならず、東南アジア地域を中心に発展する外資系小売企業グループの存在が浮かび上がってくる。ここではこれらを「東南アジアリージョナル小売企業」と位置づけ、それらのベトナム食品・日用品小売市場における国際展開の特徴を、リージョナル戦略という観点から検討した。

（佐原太郎・渡辺達朗「ベトナムの食品・日用品小売市場における東南アジアリージョナル小売企業の展開」渡辺達朗編著『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新－内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争－』2015 年 3 月、第 5 章として掲載）